

Wann „purpose“ hinderlich für die Unternehmensentwicklung ist

White Paper Serie der Professur BWL der Dienstleistungen
Volume 2



Volume 2, Nr. 1

August 2019

Michael Leyer Universität Rostock

Ann-Kathrin Hirzel Universität Rostock

Jürgen Moormann Frankfurt School of Finance and Management

DAS KONZEPT VON „PURPOSE“

In immer mehr managementbezogenen Beiträgen ist die Rede davon, dass Mitarbeiter einen Sinn in ihrer Arbeit sehen soll. Geld ist nicht ausreichend und nachhaltig, aber die so genannte intrinsische Motivation soll es richten. Dabei wird vermehrt das Wort „purpose“ genannt. „Purpose“ ist der Sinn und Zweck, warum man etwas macht. Mitarbeiter sollen sich mit ihrem Arbeitsplatz identifizieren und bestenfalls eigenständig agieren, um sich dann in ihrer Arbeit mit den Kollegen zusammen selbst zu verwirklichen. Daher wird auch gefördert, dass ein sozialer Zusammenhalt zwischen Kollegen in Teams und Abteilungen entsteht, am besten auch außerhalb der Arbeitszeit. Arbeit soll eben nicht nur Arbeit sein, sondern Spaß machen und im Idealfall zu mehr Arbeitseinsatz der Mitarbeiter für die Sache führen. Dieser Trend geht einher mit dem Wunsch von Menschen auch bei einer größeren identitätsstiftenden Sache mitzumachen.

Allerdings gibt es dabei ein grundsätzliches Problem. Ein „Mit“arbeiter arbeitet bei einer Sache mit, die nicht seine oder ihre eigene Sache ist. Diese Sache ist ein Unternehmen, das (hoffentlich, aber oft auch nicht gegeben) eine Vision, strategische Ziele etc. hat, also einen „purpose“. Dabei wirken eine Vielzahl von Mitarbeitern in unterschiedlichen Rollen mit. Es ist unwahrscheinlich anzunehmen, dass jeder Mitarbeiter genau die gleichen Ziele und den gleichen Sinn im Sinne des Gesamtunternehmens hat. Zudem ist die Vision des gesamten Unternehmens für viele Mitarbeiter zu abstrakt, so dass eine Fokussierung auf den Arbeitsplatz als besser angesehen wird; allerdings muss dabei natürlich der Einklang mit dem Gesamtziel gegeben sein. Denn es wird durchaus ei-



Foto by rawpixel.com / Freepik

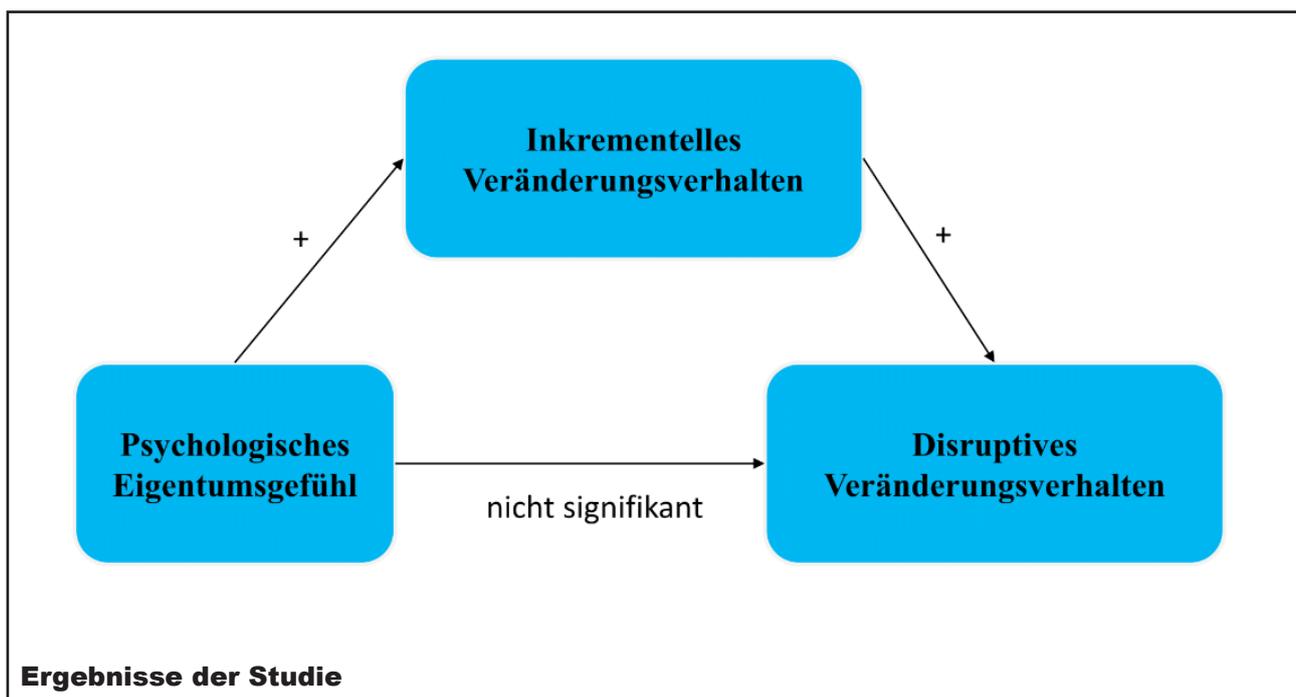
nen gewissen Prozentsatz an Überzeugten für die Gesamtvision geben, bei den anderen wird es in unterschiedlichen Graden Abweichungen geben. Persönliche Ziele wie Beförderungen, Rivalitäten, private Themen wie Familie und unterschiedliche Vorstellungen treffen in einem Unternehmen typischerweise zusammen. Was vollkommen normal ist, durch die Organisationsstruktur sowie die -kultur etc. reguliert werden soll, wird durch eine zu starke Identifikation mit dem eigenen Arbeitsplatz mehr zu Egoismus als zu einer gemeinschaftlichen Arbeit.

DIE WIRKUNG VON „PURPOSE“ AUF VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT

Der Wunsch nach mehr Sinnstiftung von Menschen am Arbeitsplatz trifft seit einiger Zeit auf die auch durch Digitalisierung ausgelöste schnellere Veränderung von Rahmenbedingungen von Unternehmen. Unternehmen müssen sich schneller und flexibler anpassen, was auch eine erhöhte Veränderungsbereitschaft

von Mitarbeitern erfordert. Denn die Veränderungen betreffen nicht nur die Produkte und Dienstleistungen, sondern auch die Prozesse, in denen die Mitarbeiter mit ihrem jeweiligen Arbeitsplatz tätig sind. Je mehr also eine persönliche Identifikation und Sinnstiftung mit dem eigenen Arbeitsplatz verbunden ist, desto mehr führen Veränderungen auch zu einer Abweichung zwischen den eigenen Vorstellungen und den Unternehmensvorstellungen. Diese Identifikation wurde in einer in der Finanzbranche durchgeführten Studie mit Hilfe des psychologischen Eigentumsgefühls mit den eigenen Prozessen untersucht. Das psychologische Eigentumsgefühl reflektiert, wie sehr man seine Prozesse als sein Eigentum identifiziert, den „purpose“ dieser Prozesse also für sich als gegeben ansehen. Durch die Betrachtung der Prozesse wird sichergestellt, dass die Auswirkungen von Veränderungen durch Befragte auch direkt erfahrbar sind. Insgesamt wurden 171 Mitarbeiter zu zwei Zeitpunkten befragt, so dass theoretisch als auch empirisch ein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang unterstellt werden kann.

Die Ergebnisse zeigen, dass es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen dem psychologischen Eigentumsgefühl und einem disruptiven Veränderungsverhalten gibt. Disruptive Veränderungen, die oft mit Digitalisierungsprojekten einhergehen, werden nicht unterstützt, je stärker die Identifikation mit den eigenen Prozessen ist. Solche Veränderungen kommen oft in einem größeren Kontext, sind also nicht unter der eigenen Kontrolle und werden daher als Angriff auf das „Eigentum“ angesehen. Es ist daher unvorteilhaft, wenn Mitarbeiter sich in Zeiten grundlegender Veränderungen vor allem durch Digitalisierung zu sehr mit dem „purpose“ ihrer Prozesse identifizieren. Allerdings gibt es einen signifikanten Zusammenhang über inkrementelles Veränderungsverhalten. Mitarbeiter sind bereit sich in kleinen, schrittweisen Veränderungen ihrer Prozesse zu engagieren, je mehr sie diese als „ihre“ empfinden. Damit werden die eigenen Prozesse schrittweise verbessert, was durchaus auch in der Verantwortung der Mitarbeiter liegen kann und sollte. Die Durchführung solcher kleinen Veränderungen ermöglicht dann auch über diesen Umweg eine



Öffnung der Mitarbeiter für die Mitarbeit an disruptiven Veränderungen zur grundlegenden Neugestaltung der Prozesse. Sie werden dahingehend an Veränderungen der eigenen Prozesse gewöhnt und sind dann auch bereit ihren „purpose“ auf von außen veränderte Prozesse zu übertragen.

FAZIT

Das Mitarbeiter einen „purpose“ in ihrer Arbeit sehen, ist eine gute Idee, da es die Leistungen für das Unternehmen steigert. Allerdings führt es zu einem Festhalten am Status-Quo, was hinderlich bei grundlegenden Veränderungen im Unternehmen durch zum Beispiel die Ausrichtung auf ein digitales Geschäftsmodell und damit verbundene Prozesse ist. Mitarbeiter engagieren sich dann nicht in disruptiven Prozessveränderungen, die dann viele Ressourcen verbrauchen und die Organisation lange lähmen. Wenn Unternehmen beides miteinander verbinden möchten, bedarf es eines inkrementellen institutionalisierten Verbesserungsprogramms wie z.B. Six Sigma oder Lean Management. Dieses bildet die Brücke zwischen einer zu starken und starren Identifikation mit eigenen Prozessen und einem grundlegenden Veränderungsverhalten. Es hilft Mitarbeiter für kleine Veränderungen an Prozessen zu befähigen und auch für „ihre“ Prozesse grundlegende und prozessübergreifende Veränderungen zu akzeptieren und trotzdem noch einen Sinn in der Arbeit zu sehen.

KONTAKTDATEN

Prof. Dr. Michael Leyer
Professur BWL der Dienstleistungen

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät

Adjunct Professor, School of Management,
Queensland University of Technology,
Brisbane, Australien

Direktor Center für Accounting and Auditing

Direktor Institut für Bankrecht und Bankwirtschaft an der Universität Rostock

Email michael.leyer@uni-rostock.de

